

Opinnäytetyö AMK

Sosiaalialan koulutusohjelma

NSOSTS13

2016

Marjut Maunu

MUUTOSTYÖPAJA

– työyhteisön muutosprosessin työstämistä
toiminnallisien menetelmin

Marjut Maunu

MUUTOSTYÖPAJA

- työyhteisön muutosprosessin työstämistä toiminnallisin menetelmin

Kehittämistyön tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia Turun kaupungin Luostarinkadun lastenkodin työyhteisössä. Hyvinvoinnin parantaminen oli tärkeää, sillä kyseisessä työyhteisössä oli samaan aikaan tapahtumassa suuria työnkuvan muutoksia. Toinen laitoksen osastoista oli suuntaamassa työtötään kuntouttavan perhetyön suuntaan. Kehittämistyö toteutettiin maaliskuussa – marraskuussa 2016. Tarkoituksena oli työstää muutosprosessia työyhteisössä niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

Tavoitteeseen pyrittiin muutostyöpajan keinoin neljällä eri pajakerralla. Työpaja sisälsi laajasti toiminnallisia menetelmiä. Muutostyöpaja on uusi versio kehittämistyömenetelmästä, joka pohjautuu löyhästi Muutoslaboratorioon. Muutoslaboratorion avulla tutkitaan ristiriitoja, vastataan arkityön ongelmien ratkaisuun sekä toisaalta kehitellään tulevaisuuden visioita. (Virkkunen ym. 2001, 13). Aikaisemman tiedon lisäksi kehittämistyön menetelminä työssä käytettiin paljon kokeilevaa toimintaa, havainnointia sekä dialogisia keskusteluja.

Muutostyöpajan kehittäminen työyhteisön käyttöön auttoi selkiyttämään muutosprosessia ja ylläpitämään samalla jäsenten omaa jaksamista, motivaatiota sekä yhteishenkeä. Muutostyöpaja on hyödyllinen ja ajankohtainen toimintamalli, sillä yhä useammat työyhteisöt joutuvat uudistumaan ja kehittämään toimintaansa nykyaikaisemmaksi.

Tuotoksena kehittämistyöstä valmistui sisällönkuvaus tarkempine ohjeineen Turun kaupungin käyttöön. Tuotos on muodoltaan sähköinen sen helpon käytettävyyden takia. Kuvaus uudesta toimintamallista muokattiin muihinkin työyhteisöihin sopivaksi ja kokeillun työpajatoiminnan myötä sitä täydennettiin.

ASIASANAT:

Työyhteisön kehittäminen, muutos, muutosvastarinta, muutosjohtaminen, tiimityö, työhyvinvointi, työn imu, tahtotila, toiminnalliset menetelmät

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in social services

2016 | 39 + 8

Heli Virjonen

Marjut Maunu

THE WORKSHOP OF CHANGE

- elaborating change process of work community with functional methods

The aim of this development project was to improve well-being in the work community of Luostarinkatu's children's home in Turku. Improving well-being was important because big changes were happening in the community. The other one of the departments started to head its focus on rehabilitating family work. The development project was carried out between March and November 2016. The goal was to deal with the change in both individual and organizational levels.

The workshop of change was organized four times. It included lots of functional methods. The workshop of change is based on Change Laboratory (Virkkunen & Newnham, 2013). The workshop helped to clarify the change process and to maintain motivation and team spirit within the community. The operating model is useful and current because most of the work communities need to develop their actions more modern.

The output of this project is a description of content with more specific guidelines. The description is electronic and it has also been modified to fit into different work communities.

KEYWORDS:

Developing the work community, change, resistance, management of change, team work, well-being, motivation, functional methods

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Tausta ja tarve	7
2.2 Toimintaympäristön kuvaus	8
2.3 Kehittämistehtävä	10
3 HYVINVOINTI MUUTTUVASSA TYÖSSÄ	12
3.1 Työhyvinvointi	12
3.2 Työn imu	14
3.3 Tahtotilan merkitys	16
4 TYÖN MUUTTUMINEN	18
4.1 Muutos työyhteisössä	18
4.2 Muutosvastarinta	19
4.3 Muutosjohtaminen	20
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	22
5.1 Kehittämistyön eteneminen	22
5.2 Tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmät	24
5.3 Aineistot ja dokumentointi	30
5.4 Tuotoksen esittely	31
6 ARVIOINTI JA POHDINTA	33
6.1 Kehittämistyön arviointi	33
6.2 Jatkokehittämisideat	35
LÄHTEET	37

LIITTEET

Liite 1a. Learning cafe -kysymykset.
Liite 1b. Palautepiirin väittämät.
Liite 2. Kuvaus muutostyöpajasta.

KUVAT

Kuva 1. Turun kaupungin hyvinvointitoimialan organisaatiokaavio (Turun kaupunki 2016).	9
Kuva 2. Kehittämistehtävä kuvattuna.	10
Kuva 3. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 7).	13
Kuva 4. Oppimiskahvilan kysymysten koontia.	25
Kuva 5. Ekspansiivisen oppimisen kehä (Virkkunen ym. 2001, 16).	28
Kuva 7. Tuotoksen sisältö.	31
Kuva 8. "Olen tässä vaiheessa muutosprosessia."	32

TAULUKOT

Taulukko 1. Kehittämistyön prosessikaavio.	23
--	----

1 JOHDANTO

Tämä raportti kuvaa kehittämistyötä, jonka tavoitteena oli parantaa työyhteisön hyvinvointia työnkuvan muutosten keskellä. Kehittämistyö toteutettiin Turun kaupungin Luostarinkadun lastenkodin työyhteisössä maaliskuun – marraskuun 2016 välisenä aikana. Kehittämistyön tarkoituksena oli löytää eri toiminnallisten menetelmien kautta keino työstää muutosprosessia niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Kehittämistyön välineeksi muodostui muutostyöpaja, jonka neljällä eri pajakerralla käsiteltiin muutosprosessia. Luostarinkadun sijaishuoltoyksikön toimintaa kehitettiin kehittämistyön toteutuksen aikana kuntouttavan perhetyön suuntaan. Tämä kyseinen muutos oli keskeinen aihe toteutuneessa työpajassa.

Muutostyöpajan kehittäminen työyhteisön käyttöön auttoi selkiyttämään muutosprosessia ja ylläpitämään samalla jäsenten omaa jaksamista, motivaatiota sekä yhteishenkeä. Muutostyöpaja on hyödyllinen ja ajankohtainen toimintamalli, sillä yhä useammat työyhteisöt joutuvat uudistumaan ja kehittämään toimintaansa nykyaikaisemmaksi.

Tämä kehittämistyö oli toiminnallinen ja se toteutettiin työelämän toimeksiantona. Kehittämistyön tuotokseksi muotoutui uuden toimintamallin kuvaus, joka sisältää pajatyöskentelyn vaiheet ja toiminnalliset harjoitteet. Lopullisen tuotoksen muokkasin yleispäteväksi muuhunkin muutostyöhön. Tuotos oli toimeksiantajan toiveesta sähköinen ja se annettiin Turun kaupungin käyttöön.

Kehittämistyön raportissa kuvaan kehittämistyön prosessin aloittaen työn lähtökohdista. Lisäksi avaan taustalla vaikuttavia teorioita sekä kerron muutostyöpajojen suunnittelusta ja kulusta. Lopussa pohdin ja arvioin kehittämistyötä kokonaisuutena.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tausta ja tarve

Idea kehittämistyölle syntyi työpaikan tarpeen sekä oman visioni kohtaamisesta. Koska opinnäytetyön tekemisen aikana työskentelin itse Luostarinkadun lastenkodissa, näin läheltä, miten pinnalla työyhteisön kehittäminen sekä sen hyvinvointi oli. Taustaa ja tarvetta kehittämistyölle kartoitin yksikön johtajalta sekä työntekijöiltä palavereissa. Luostarinkadun lastenkodin fyysiset tilat olivat vanhat ja huonokuntoiset, joten lastenkodilla toteutettiin tilatarvekartoitus. Luostarinkadun työyhteisö sai tiedon siitä, että toinen osasto todennäköisesti erkaantuisi tulevaisuudessa ja alkaisi tekemään kuntouttavaa, intensiivistä perhetyötä. Kehittämistyöni aikana ajankohta täsmentyi ensin vuoden sisään ja sen jälkeen tiukentui vielä vuoden 2016 puolelle.

Kehittämistyötä suunnitellessa työhyvinvoinnin näkökulma nousi vahvasti esiin, sillä muutoksia tapahtuessa olisi erityisen tärkeää, että tiimi puhalttaa yhteen hiileen ja työntekijät olisivat idearikkaita ja aikaansaavia. Tärkeää olisi myös, että työntekijöiden sairaslomat ja henkilöstön vaihtuvuus minimoitaisiin. Lastenkodin johtaja piti tärkeänä lastenkodin luotsaamista kohti muutosta niin, että kehittämistyötä tehtäisiin koko organisaationa. Työyhteisössä oli vuosien saatossa osastojen välinen yhteistyö vähentynyt. Johtajan kanssa keskusteltuamme toin alustavan ideamme esiin työpaikkakokouksessa, jossa työyhteisön jäsenet saivat vielä kertoa omia näkökulmiaan. Halusin kehittää työtavasta sellaisen, joka auttaisi kohtaamaan nykyisiä välttämättömiä muutoksia sosiaalialalla.

Työn sosiologien mukaan suomalaisessa työelämässä on käynnissä suurin muutos sitten 1800-luvun. Yksityisten lisäksi julkisillekin organisaatioille asetetaan jatkuvasti uusia vaatimuksia. Vaatimukset koskevat kannattavuutta, tehokkuutta ja parempaa palvelua. Muutoksille luonteenomaista on, että ne kasaantuvat päällekkäin organisaatioissa ja kietoutuvat yhteen. Näin ollen niitä on vaikea hahmottaa ja hallita. Uusia muutoksia saatetaan käynnistellä ennen kuin vanhat on otettu käyttöön, ja muutoshankkeet usein keskeytyvät. (Launis ym. 2010, 6–7.) Työn muutokset ovat siis arkipäivää, ja siksi kehittämistyöni aihe on erittäin ajankohtainen, sillä yhä useammat työyhteisöt joutuvat uudistumaan ja kehittämään toimintaansa nykyaikaisemmaksi.

Välineeksi työhyvinvoinnin parantamiseen ja muutoksen käsittelyyn päädyimme valitsemaan muutostyöpajan. Pajatoiminnassa pystyin hyödyntämään ohjaajana omia vahvuuksiani, toiminnallisia menetelmiä. Toimeksiantaja antoi minulle vapaat kädet sisällön suunnittelussa. Muutostyöpajan kehittäminen työyhteisön käyttöön auttoi selkiyttämään muutosprosessia ja ylläpitämään jäsenten työhyvinvointia.

2.2 Toimintaympäristön kuvaus

Luostarinkadun lastenkoti on Turun kaupungin kaksiosastoinen sijaishuoltolaitos, jossa asuu pitkäaikaisesti sijoitettuja lapsia ja nuoria. Lapsia on sijoitettu lastenkotiin sekä avo- ja sijaishuollon sijoituksina. Luostarinkadun pihalla on myös kaksi itsenäistymisasuntoa nuorille. (Hyry ym. 2016, 4.) Luostarinkadun työyhteisössä on esimiehen lisäksi 11 ohjaajaa/lastenhoitajaa ja 2 yöhoitajaa, 2 laitosapulaista ja yksi kokki. Lastenkodin arjessa korostetaan yhteisöllisyyttä ja perhetyö on hyvin keskeisessä asemassa jo nyt. Tulevaisuuden suunnitelmissa on kuitenkin lisätä kuntouttavaa toimintaa ja ennaltaehkäisevää työtä lapsen ja tämän perheen kanssa. (Hyry ym. 2016, 4.)

Turun hyvinvointitoimialan johto toi esiin vuonna 2013 tarpeensa ohjausryhmälle, jonka tarkoituksena olisi kuntouttavan työn lisääminen Turussa niin, että kaupungin toiminta vastaisi paremmin tätä päivää. Luostarinkadun 2. osaston suunnitelma erottui joukosta, ja niinpä tämän pohjalta 2015 syksyllä johtaja kokosi työntekijöistä työryhmän, jonka tarkoituksena oli selvittää, mitä laitospuolisen perhekuntoutusyksikön perustaminen vaatii. Luostarinkadun osasto 2:n tiimi on kiertänyt Suomessa ja käynyt tutustumassa neljään erilaiseen kuntouttavan perhetyön yksikköön. (Hyry ym. 2016, 4.)

Työryhmän tavoitteena oli kehittää lastensuojelun avohuollon ennaltaehkäisevä ja kuntouttava perhetyöyksikkö Turkuun. Turulla ei vielä ole omana toimintana laitospuolista perhekuntoutusta. Asiakasryhmänä tässä uudessa työmuodossa olisivat lapsiperheet, jotka ovat jo saaneet avohuollon tukitoimia kotiin vietyinä. Kokonaisuudessaan kuntoutuksessa olisi 4 perhettä kerrallaan. Kuntoutus on kolmivaiheinen niin, yksi jakso kestää 12 viikkoa. Päällimmäisenä tavoitteena on korostaa perheen hyvinvointia. (Kuntouttava perhetyöyksikkö 2016.) Lähtökohtaisesti perheen tulee olla motivoitunut perhekuntoutusjaksoon. (Hyry ym. 2016, 7.)



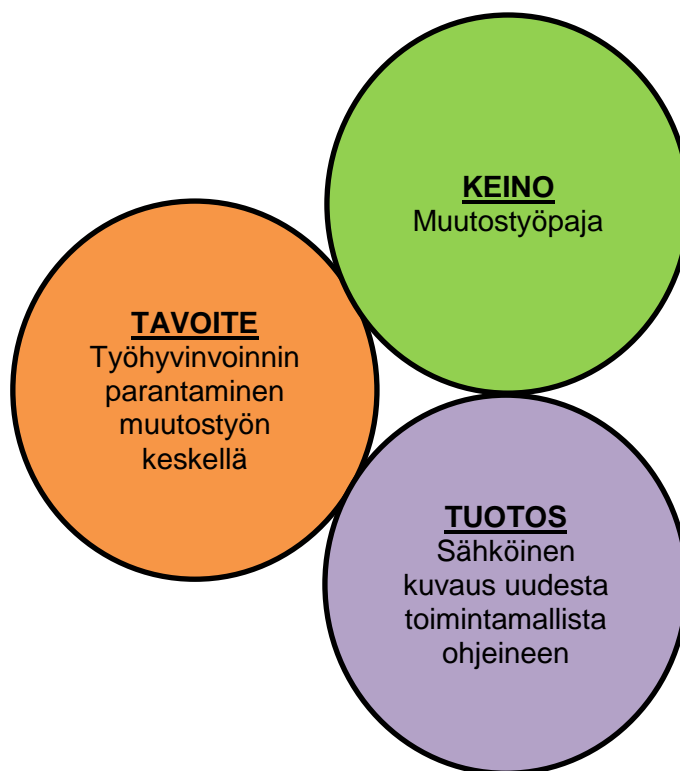
Kuva 1. Turun kaupungin hyvinvointitoimialan organisaatiokaavio (Turun kaupunki 2016).

Vaikka uusi, kuntouttava työmuoto on myös osa perhe- ja sosiaalipalveluita, sijoittuu se ennaltaehkäisevänä avotyönä aivan toiseen päähän lastensuojelukenttää entiseen korjaavaan laitostyöhön verrattuna. Kuvasta 1 näkee, mistä palveluista perhe- ja sosiaalipalvelut koostuvat. Aiemmin kuvattu muuttunut työnkuva koskee kuitenkin vain toista osastoa. Luostarinkadun osasto 1 väen tarkoituksena on jatkaa laitostyötä muualla, Maksilankadun lastenkodissa. Kehittämistyöni raportin palautuksen jälkeen päätetään, siirtyykö Luostarinkadun lastenkodin toiminta vuoden vaihteessa uuteen ympäristöön. Suunnitelmien mukaan 31.5.2017 mennessä talo tyhjentyisi kokonaan.

Työyhteisön tukena muutoksessa oli muutostyöpajani lisäksi työnohjaus, jota järjestettiin kerran kuukaudessa molemmille osastoille. Kuntouttavan työryhmän toiminnan aikana työntekijät olivat käyneet Perhearviointi-koulutuksen. Syyskuun aikana esimies piti alaisilleen yhteistoimintaneuvottelut, jossa jokainen sai ilmaista halunsa jatkaa uudessa työpaikassa. Luostarinkadun lastenkodin johtajalle projekti jäisi viimeiseksi, sillä hän jäisi seuraavan vuoden sisällä eläkkeelle.

2.3 Kehittämistehtävä

Luostarinkadun sijaishuoltoyksikön toimintaa kehitettiin kehittämistyöni toteutuksen aikana perhekuntoutuksen suuntaan. Tämä kyseinen muutos oli asia, johon toimeksiantajani haki helpotusta kehittämistyöni avulla. Kehittämistyöni tavoitteeksi muodostui työhyvinvoinnin parantaminen Luostarinkadun työyhteisössä ja työyhteisön auttaminen muutosprosessissa. Tarkoituksena oli löytää eri toiminnallisten menetelmien kautta keino työstää muutosprosessia niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Muutosprosessia päädyttiin käsittelemään työyhteisössä pajatyöskentelyn muodossa yhteensä neljällä eri työpajakerhalla. Muutostyöpaja on hyödyllinen ja ajankohtainen toimintamalli, sillä yhä useammat työyhteisöt joutuvat uudistumaan ja kehittämään toimintaansa nykyaikaisemmaksi. Kehittämistyö toteutettiin Turun kaupungin Luostarinkadun lastenkodin työyhteisössä maaliskuun - marraskuun 2016 välisenä aikana.



Kuva 2. Kehittämistehtävä kuvattuna.

Kuvassa 2 kehittämistehtäväni on havainnollistettuna. Oma kehittämistyöni perustui uuden, muutostyömallin suunnitteluun, käyttöön ja sen muokkaamiseen ja soveltamiseen mihin tahansa ympäristöön. Muutostyöpaja oli keino saavuttaa ennalta määritelty tavoite. Varsinaiseksi kehittämistyön lopputuotokseksi syntyi muutostyöpajan toimintamallin kuvaus sisältöineen. Se on uusi työväline työyhteisöille, jotka käyvät läpi muutosprosessia ja kaipaavat tukea työhyvinvointiinsa. Kuvaus ja ohjeistus päädyttiin tekemään sähköiseen muotoon, jotta se olisi helposti saatavissa ja nähtävissä Turun kaupungin omassa dokumentinhallintajärjestelmässä.

3 HYVINVOINTI MUUTTUVASSA TYÖSSÄ

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön psyykkistä, fyysistä sekä sosiaalista toimintakykyä. Se ei liity pelkästään työhön, vaan olennainen osa on myös yksilön huolehtiminen omasta hyvinvoinnistaan ja terveydestään. Työhyvinvointi ei ole myöskään staattinen tila. (Mönkkönen & Roos 2010, 232–233.) Aikaisemmin työhyvinvoinnin sijaan on käytetty termiä työkyky. Työhyvinvointi kuvaa työkykyrakenteen laatua ja se kohdistuu erityisesti työyhteisöön. (Ilmarinen 2006, 81.) Työkyky koostuu eri kerroksista, joista fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky on pohjimmaisena. Näin ollen koko asetelma painaa pohjakerrosta, ja vaikutukset yläkerroksissa joko heikentävät, tai vahvistavat toimintakykyä. (Ilmarinen 2006, 79.)

2000-luvulla työhyvinvoinnin ongelmat ovat lisääntyneet. Esimerkiksi johtamisen kokeminen epäoikeudenmukaiseksi sekä huono työilmapiiri ovat yhteydessä psyykkiseen oireiluun. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koetaan pienemmiksi kuin ennen. Viime aikojen työterveystutkimukset osoittavat, että työntekijöiden terveyteen vaikuttaa olennaisesti työn muutokset. (Launis ym. 2010, 8–9.) Vuonna 2005 sosiaalialan työntekijöistä 75 prosenttia koki työnsä henkisesti raskaasti ja 54 prosenttia ajatteli, että työpaikalla oli paljon keskustelua vaativia asioita, joita ei ole otettu esille. Vuoteen 2008 mennessä työolot olivat jo kehittyneet myönteiseen suuntaan. (Kunta-alan työolobarometri 2005; 2008.) Entisaikojen raskas ruumiillinen työ on korvautunut henkisellä kuormituksella. Liian suuren informaatio- ja vuorovaikutuskuorman alla elävää nykyihmistä varjostaa usein jatkuva stressi, väsymys ja kyynisyys. Työuupumuksen kasvu on seurausta työelämän kohdanneista nopeista muutoksista. (Juuti & Vuorela 2004, 10.)

Tasapainomalli määrittelee työhyvinvoinnin sen mukaan, ovatko työn kuormitustekijät eli vaatimukset tasapainossa työn voimavaratekijöiden eli resurssien kanssa. (Mönkkönen & Roos 2010, 233.) Ihminen etsii koko työelämänsä ajan mahdollisimman hyvää tasapainoa, joka vaihtelee jaksoittain elämässä. Voimavarat muuttuvat esimerkiksi iän ja uusien työmuotojen seurauksena. (Ilmarinen 2006, 80.) Tasapainomallia syvällisempi versio on laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite. Työhyvinvointia voidaan käsitteenä purkaa myönteisyyden kautta eri tekijöihin, jotka ovat esitelty seuraavissa kuvioissa. (Manka ym. 2007, 6.)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 7).

Työelämän laatu on noussut monen kehittämishankkeen kärkitavoitteeksi viime vuosina. Laadun parantaminen on asetettu yleiseksi tavoitteilaksi. Kuten kuviosta 3 näkee, työelämän laatua pyritään edistämään lisäämällä työntekijöiden kehittyminen- ja vaikutusmahdollisuuksia ja työhyvinvointia. Lisäksi työyhteisön sisäistä toimintaa ja luottamusta kehitetään. (Hakanen 2009b, 17–18.)

Työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää monin tavoin. Yksi keskeisimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista keinoista on johtaminen. Johtaminen vaikuttaa organisaation kaikkiin toimintoihin, sillä hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. (Juuti & Vuorela 2004, 5–7.) Suomalaisessa johtamisessa on pitkään ajateltu työhyvinvoinnin koostuvan vain yksilön terveydestä. Vastapainona tälle on esitetty ajattelutapa, jonka mukaan työhyvinvointi liittyykin olennaisesti organisaation ja lähityöyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. (Niiranen ym. 2010, 151.) Paras tapa johtaa työhyvinvointia on

käyttää voimaannuttavaa ja jaettua johtamismenetelmää. Yksin johdon vastuulle työhyvinvoinnin ylläpitoa ei voi jättää. (Manka ym. 2007, 7.)

Työelämän johdon lisäksi esimiehet sekä työntekijät ovat kaikki yhdessä vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä. Alaistaidot täydentävät esimiestaitoja ja niiden avulla mahdollistetaan toimiva ja kehittyvä työyhteisö. Alaistaidot ovat hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, aktiivisuutta ja vastuunottamista, ja niitä voi kukin kehittää. Kumppaneina työhyvinvoinnin tukemisessa ovat myös työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet sekä työterveyshuolto. (Manka ym. 2007, 18–19; Työterveyslaitos 2015a.) Lainsäädäntö tukee työyhteisön psyko-fyysis-sosiaalista sekä koko organisaation hyvinvointia. Esimerkiksi työterveyshuoltolain (1383/2001) yhtenä tarkoituksena on lueteltu työyhteisön toiminnan edistäminen. Lain tehtäviin kuuluu lisäksi henkilöstön työkyvystä huolehtiminen (Ilmarinen 2006, 81).

Työajat, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, tasa-arvo sekä työturvallisuus on otettava myös huomioon puhuttaessa työhyvinvoinnista. Kaikkia näitä osa-alueita kehittämällä saadaan aikaan optimaalisin tulos niin yksilön kuin organisaationkin kannalta. (Kauhanen 2012, 200.) Suuri rooli on myös työpaikan toimintakulttuurilla, jonka tulisi taata yhteinen tekeminen sekä vastavuoroinen keskustelu (Mönkkönen & Roos 2010, 233).

Työhyvinvointia voidaan käsitellä myös jaksamisen näkökulmasta. Jaksaminen on suomalainen käsite, jonka vastakohdaksi määritellään työuupumus. Uupumuksen vastakohdaksi taas pidetään työn imua. (Mönkkönen & Roos 2010, 240.)

3.2 Työn imu

Työhyvinvoinnin yhtenä mittaavana tekijänä voidaan pitää työn imua. Työn imu käsitteenä on käännetty englannin kielen sanasta work engagement, ja käännöksen tulkintoja on monia. Engagement voidaan ajatella suoranaisesti työuupumuksen vastakohdaksi, vastuuntuntona omaa työtään kohtaan, tai aitouden tilaksi. Pääasiassa työn imu mielletään positiiviseksi käsitteeksi, joka kertoo työntekijän innostumisesta sekä motivaatiosta. Imuntäyteistä tilaa kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus kuvaa aitoa halua panostaa työhön ja omistautuminen taas vaatii kokemuksen tunteita työn inspiraatiosta ja haasteellisuudesta. Uppoutumista on täysi paneutuminen työhön niin, että siitä koetaan nautintoa. (Hakanen 2009a, 8–9; Työterveyslaitos 2016.)

Virtaamaksi, virraksi, eli flowksi kutsutaan ilmiötä, jossa työ imaisee ihmisen mukaansa. Työntekijä on täysin työnsä lumoissa, aika ja paikka katoavat ympäriltä ja ajatuksissa pyörii ainoastaan toteutettava työtehtävä. (Virtanen 2005, 65.) Verrattuna työn imuun flow on hetkellisempi huippukokemus. Työn imu on pysyvämpi tila, joka ei kohdistu vain yhteen osa-alueeseen. Imua kokevan työntekijän erottaa siitä, että hän lähtee aamuisin mielellään töihin, nauttii ja on ylpeä työstään ja toimii sinnikkäästi vastoinkäymisten hetkellä. (Hakanen 2009a, 9.)

Myönteisen tunnetilan ja kokemuksen tavoittelu on jo itsessään merkittävää, mutta imu vaikuttaa yksilöllisten seurausten lisäksi myös organisaatiotasolla. (Työterveyslaitos 2016.) Tarkastelun kohteena tulisi siis olla imun edistäminen työelämässä (Hakanen 2009a, 5). Organisaatio- ja työterveyspsykologiassa tähän näkökulmaan on kiinnitetty huomiota ja tehty tutkimusta työn imun edellytyksistä, seurauksista ja prosesseista. Näiden pohjalta on luotu menetelmiä työn imun arvioimiseksi. (Hakanen 2009b, 3.) Työterveyslaitos järjestää esimerkiksi Työn imu -polkuja, jossa myönteisellä lähestymistavalla pyritään innostamaan työpaikan kulttuuriin. Koulutusten lisäksi internetissä voi tehdä Työn imu -testin. (Työterveyslaitos 2016.) Organisaatio itse voi edistää myönteisyyttä muun muassa huolehtimalla perustehtävän ja yhteisten pelisääntöjen selkiyttämisestä, edistämällä uudistushalukkuutta ja seuraamalla henkilöstön hyvinvointia esimerkiksi ilmapiirikartoitusten avulla (Työterveyslaitos 2015b).

Csikszentmihalyi (2004, 63–81) on listannut kahdeksan strategiaa, joilla hänen mukaansa päästään lähemmäs hyvän imun työyhteisöä:

1. Tavoitteellisuus
2. Välitön palaute
3. Korkea osaamistaso
4. Keskittyminen työtehtäviin
5. Ajantajan häviäminen työskennellessä
6. Työn hallinta
7. Työajan erottaminen vapaa-ajasta
8. Negatiivisen itsekeskeisyyden tarpeettomuus

Csikszentmihalyin mainitsema työajan erottaminen vapaa-ajasta auttaa osaltaan myös palautumaan työpäivän rasituksista. Myös yksilölliset ja kodin voimavarat auttavat lisäämään työn imua (Työterveyslaitos 2016).

3.3 Tahtotilan merkitys

Tahtotilaa voidaan myös kutsua nimeltä visio. Arvot määrittelevät työnteon tärkeysjärjestyksen, ja strategiat ovat joukko valintoja, joilla pyritään kohti visiota. Tavoitteena organisaatioilla on tuntee omat arvonsa ja strategiansa niin, että toimintaa pystytään suuntaamaan kohti tahtotilaa usean vuoden aikavälillä. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan kokonaisuuteen ja tavoitteiden toteuttamiseen. (Manka 2010, 17.) Kuten Järvinen (2012, 49) toteaa: ”Ilman riittävän yhteistä tavoitemielikuvaa asiantuntijoiden energia hajoaisi ja intohimo yhdessä kehittämiseen katoaisi.”

Visioiden houkuttelevuuteen vaikuttaa se, millainen tilanne työyhteisössä vallitsee. Jos työntekijät ovat kovin turhautuneita nykyiseen tilanteeseen, saattaa lupaus muutoksesta parempaan houkutella. Työntövoima kohti muutosta on tällöin suurta ja samoin myös odotukset tulevasta. Johto tasapainoilee visioiden sudenkuoppien välillä, sillä jos henkilöstön toiveet kohoavat liian korkeiksi, eivät resurssit toiveiden täyttämiseen välttämättä riitä. (Järvinen 2012, 46.) Esimiehet yllättyvät, kun työntekijöiden alussa räjähtänyt innostus alkaa toimintavaiheeseen päästyä hiipua. Imu vanhaan toimintamalliin on yllättävän vahva. Kun siirrytään johonkin uuteen, ei ole varmuutta, mitä tulee tapahtumaan, ja ihminen kohtaa tuntemattoman. Aiempaa kokemusta ei ole, joten vieras tilanne aiheuttaa pelkoa ja huolta, sillä ihminen reagoi biologisesti tuntemattomaan pelolla. (Järvinen 2012, 50.)

Yksi keskeinen huoli työyhteisöjen muutoksissa on työpaikan menettämisen pelko. Toinen huoli on uuden oppiminen. Ammattitaitoisetkin ihmiset pelkäävät, etteivät opi uusia asioita. Tämä pelko saattaa olla niin suuri, ettei sitä pystytä käsittelemään. Koska työelämässä mitataan henkilöiden suoriutumista, ei ole ihme, että omasta osaamattomuuden pelosta ei uskalleta puhua. Itsearvostus murenee ja uhkakuvana nähdään menestysmahdollisuuksien hupeneminen. Kolmas huolenaihe on pelko saavutettujen etujen menettämisestä. Näihin lukeutuvat muun muassa taloudelliset sekä muut työsuhte-edut, joista saatetaan käydä pitkiäkin neuvotteluja. (Järvinen 2012, 52.)

Muutoksen vastustukseen vaikuttavat kolmen yleisimmän huolen lisäksi yllättävän paljon piilosyyt. Piilosyyt eivät kestä kriittisempää tarkastelua, mutta ne on otettu huomaamatta vallitseviksi käytännöiksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työajoista lipsuminen tai työpaikan tarvikkeiden käyttö omaan tarkoitukseen. Edut voivat olla hyvinkin pinttyneinä organisaation toimintakulttuurissa ja paljastuvat vasta muutoksen keskellä. Nämä kaikki

käytännöt voidaan tiivistää yhteen sanaan: mukavuusalue. Jos siis esimies haluaisi olla suosittu, ei hänen kannattaisi koskaan muuttaa mitään. Työyhteisön tyytymättömyys johonkin asiaan ei automaattisesti tarkoita, että ongelmasta haluttaisiin silti luopua. (Järvinen 2012, 53–54.)

Visioilla ja mielikuvilla on valtava voima. Ihminen käyttää motivoitumiseen ja psyykkisen tasapainon säätelyyn suuren energialatauksen. Unelmoimalla murheet ja vastoinikäymiset tuntuvat pienemmiltä ja toivonkipinä säilyy. Visio toimii voimanlähteenä. Se ohjaa ponnistelemaan muutoksen eteen lupaamalla nykyistä suuremman palkinnon ja tyytyväisyydentunteen myöhemmin. (Järvinen 2012, 47–48.)

Työyhteisössä saattaa esiintyä kyynisyyttä, joka on tulos aikaisemmista tyhjänpäiväisistä muutosprojekteista. Positiivista on, että kyynisyyden lisäksi myös muutoksen ilmapiiri on tarttuvaa, joten jo yhdestä henkilöstä asenteet alkavat levitä ympäristöön. Vahvistuva myönteisyys korjaa organisaation vahinkoja, ja liikevoiman avulla pystyy nujertamaan kielteisyyden. (Kotter 2008, 85–86.)

Muutoksissa korkea tahtotila ja houkuttelevat visiot eivät pelkästään riitä – tarvitaan painetta. Muutospaineen aikaansaaminen vaatii koko johdolta vahvaa ja yhtenäistä tahtotilaa. (Järvinen 2012, 57.) Muutoksen aikaansaamiseksi työyhteisössä on luotava todellinen, aito pakottavuuden tunne, muutostahto. Kyse ei ole yltiöpäisesti tekemisestä, kokoustamisesta ja työryhmien perustamisesta. Sen sijaan kyse on ajatusten, tunteiden ja toimien yhdistämisestä, jotka ovat kaukana pitkistä tehtävälustoista. Tosi muutostahto koostuu keskittymisestä kriittisiin kysymyksiin ja päättäväisyydestä voittaa. Pyrkimys tehdä joka päivä jotakin tärkeää – mutta rauhalliseen tahtiin – kuuluu aitoon muutosasenteeseen. (Kotter 2008, 5–6.)

Työssä pärjäämistä edesauttaa hallinnan tunne kohdattaviin haasteisiin. Elämänhallinnan tunne lisää uskomusta siitä, että omaan arkeensa ja työhönsä voi vaikuttaa. Se on yhteydessä stressiin, terveyteen, sopeutumiseen ja elämäntyytyväisyyteen ylipäättäen. Kasvumotivoitunut henkilö kokee ympäristönsä positiivisena ja on valmis kehittymään ja oppimaan uutta. Into jatkuvaan oppimiseen on näin ollen asenne, jota tukemalla työhyvinvointi parantuu. (Manka 2010, 15–16.)

4 TYÖN MUUTTUMINEN

4.1 Muutos työyhteisössä

”Muutosta voi vain harvoin täysin hallita ja johtaa. Parhaimmillaan sitä voi suunnata ja helpottaa. Siihen tarvitaan muutosprosessien syvällistä ymmärtämistä.” (Viitala 2008, 30.) Muutoksen hallinta ei ole helppoa. Jotta voimme jollakin tavalla hallita ja ohjata muutosta, tulee oppimisen olla suurta, sillä muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua. Muutokset voidaan erottaa yksilötasolla harkittuihin ja satunnaisiin muutoksiin. Satunnaisen muutoksen vaikeus piilee siinä, että se tapahtuu meistä riippumatta. Siten siihen voimme vain sopeutua. Harkittu muutos taas on omaehtoinen. Vaikka olemme itse päättäneet muuttaa jotakin ja toivoneet muutosta, on harkitunkin muutoksen toteuttaminen yllättävän energiaa vievää. Muutosten ollessa yksilötasollakin jo äärimmäisen hankalia, ovat ne tiimin tasolla vielä vaikeampia. (Sydänmaanlakka 2007, 70.)

Muutospuheessa kuulee muutosta luonnehdittavan yleensä jatkuvaksi ja vaikutuksiltaan dramaattiseksi. Muutosmyönteisyydestä työelämässä on tullut normi. Juha Vartolan mukaan (2006, 52–53) muutokselle käsitteenä ei ole täsmällistä määritelmää, eikä se oikeastaan sitä edes vaadi. Muutos on minkä tahansa ilmiön rakenteen tai olemuksen siirtymistä jonain hetkenä jostakin tilasta toiseen. Yksinkertaisuudessaan organisaatiomuutos määritellään uudeksi tavaksi tehdä työtä (Dawson 2003, 11). Organisaatiomuutokset koetaan nopeiksi, syväisiksi ja monimutkaisiksi. Niiden tarkka suunnittelu ja aikataulutus voi olla jopa mahdotonta. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 156.)

Ihminen tottuu helposti omiin, hyväksi todettuihin rutiineihinsa, sillä ne tuntuvat turvallisilta. Mukavuustasolle jämähtämisen sijaan tilaa pitäisi antaa uudistumiselle, sillä halusimme tai emme, toimintaympäristömme muuttuu. (Manka 2010, 23.) Organisaatioiden muutokset koskettavat meitä monella tavalla. Tutkimukset osoittavat, että työilmapiiri on heikkoa sekä varsin monet työssä käyvät kokevat työuupumusta kyseisten muutosten takia. (Juuti & Vuorela 2004, 5.) Työn sisällön muutos aiheuttaa tilanteita, jotka uutuudellaan saattavat tuntua työntekijöistä mahdottomilta. Nämä tilanteet uuvuttavat työntekijöitä, aiheuttavat kiirettä ja vaikuttavat näin olennaisesti työntekijöiden jaksamiseen. (Schaupp ym. 2013, 52.)

Työn uudet muodot ilmenevät muun muassa projektimaisuuden lisääntymisenä. Työntekijöillä on meneillään monta projektia, joiden lukuisissa kokouksissa mitataan neuvottelutaitoja. Uusina taitoina tarvitaan myös metataitoja. Marja-Leena Manka tarkoittaa metataidoilla yleisiä työelämävalmiuksia, kuten elämänhallintaa, kumppanuustaitoja, ihmisten ja tehtävien johtamista sekä innovaatioiden ja muutosten hallintaa. (Manka 2010, 35 – 37.)

4.2 Muutosvastarinta

Tunteet ovat osana muutosprosessissa, sillä muutokset työnteossa aiheuttavat väistämättä epävarmuutta. Muutos etenee vaiheittain sekä tunnetasolla että käytännössä. Alun pelko ja kieltäminen muuttuvat pian vihaksi, johon liittyy kiinteästi muutosvastarinta. (Työterveyslaitos 2013, 9.)

Vastarinnalla tarkoitetaan kaikkea sitä, jolla ryhmä välttelee perustehtävänsä tekemistä. Vastarinta näkyy yleensä yhteisön esimerkiksi passiivisuutena, puheenaiheen vaihtamisena, vitsailuna, kritiikkinä tai tyytymättömyytenä. Vastarinnan merkitys jää usein piilotaajuiseksi. Siksi on mietittävä tarkkaan, kuinka vastarintaa lähdetään vähentämään. Valankäytön sijaan yhteistyö tuottaa paremman tuloksen. Vastarinta on huomioitava, sillä sivuuttaessa asia ryhmän kehitys saattaa keskeytyä. Työryhmissä ohjaaja joutuu ratkaisemaan, ryhtyykö hän hoitamaan ryhmää, vai keskitytäänkö tavoitteeseen. Usein jo pelkästään vastarinnan ja ryhmän tilanteen toteaminen auttaa alkuun. (Niemistö 2002, 178–179.)

Muutosvastarintaa voi esiintyä ajattelun tasolla perustelujen etsimisenä. Tahdon tasolla tulevaisuus tuntuu ahdistavalta ja pelottavalta, jolloin välinpitämätön asenne ja kyynisyys nousevat esiin. Tunnetason muutosvastarintaan tarvitaan aikaa, kuuntelua ja keskustelua. Muutoksen vetäjien tulee vastata esiintyviin asioihin perustelemalla asiat tarkasti, viestimällä selkeästi ja näyttämällä oma sitoutuminen. Muutosvastarintaa voi nousta vielä siinä vaiheessa, kun uusia toimintatapoja ollaan ottamassa käyttöön. Pikku hiljaa luopumisen tuskan jälkeen alkaa tapahtua voimaantumista, ja hyväksymisen kautta sitoutuminen työhön ja uuden oppiminen voi alkaa. (Työterveyslaitos 2013, 9.)

Muutosvastarinta koetaan yleensä negatiiviseksi ja sen syntyyn ajatellaan vaikuttavan henkilöiden vääränlainen asenne. Vastarinnan voi kokea myös myönteisenä. Kriittinen

työntekijä on valmis työstämään muutosta ja yrittää suhteuttaa oma toimintaansa tapahtumiin. Kehityksen kannalta täydellinen välinpitämättömyys voidaan ajatella paljon vaarallisempänä. (Työterveyslaitos 2014.)

4.3 Muutosjohtaminen

Sosiaalihuollon kuntaorganisaatiot luokitellaan yleensä verkosto-organisaatioiksi. Tällainen tyypittely on kuitenkin hieman harhaanjohtava, sillä organisaation luonteeseen vaikuttaa suuresti sen historia ja kulttuuri. Muutospaineet muokkaavat organisaation olemusta. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 86–87). Muutoksen laajuus ja syvällisyys merkitsee, kuinka haasteellista johtaminen on (Rissanen & Lammintakanen 2015, 157).

Muutosjohtamisessa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa (Rissanen & Lammintakanen 158). Se on kykyä yhdistellä eri toimijoiden näkökulmia. Kun rakenteita uudistetaan, liittyy muutokseen taistelua identiteeteistä sekä resursseista. Muutosjohtajuudessa näiden kohtaaminen sekä toiminnan kanavoiminen yhteistyön suuntaan ovat tärkeitä haasteita. (Mönkkönen & Roos 2010, 127.) Muutosjohtamisen onnistumisen edellytykset ovat tiedotus eli muutosviestintä sekä henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen. Tiedotuksen on kuljettava mukana jokaisessa vaiheessa. Muutosviestinnässä pyrkimys kaksisuuntaiseen, molemminpuoliseen vuorovaikutukseen vahvistaa henkilöstön luottamusta. Työntekijöiden mukaanotto muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ja heidän ammattitaidon hyödyntäminen lisää myönteistä ilmapiiriä ja sitoutumista muutokseen.

Usein muutos koetaan väkisin päätetyksi asiaksi, jonka joku työyhteisön ulkopuolella oleva taho on saanut aikaan. Keskijohto joutuu yleensä ristituleen johdon ja työntekijöiden paineen välissä. Kunnallisessa työyhteisössä rakenteen muutokset tulevat organisaation ulkopuolelta. Henkilöstölle muutokset ovat siis enemmän tai vähemmän pakotettuja. Muutos edellyttääkin vahvaa johtajuutta. Johdon ottama muutosaskel on kuitenkin pieni koko organisaatioon verrattuna. Muutosaskeleiden välistä kuilua voidaan pienentää tukemalla muutosta viestinnällä ja infotilaisuuksilla. (Mönkkönen & Roos 2010, 128; Rissanen & Lammintakanen 2015, 163.) Etenkin tulevaisuuteen liittyvä tiedotus helpottaa ahdistusta ja tarjoaa vastauksen epätietoisuuteen siitä, mitä henkilöstölle käy muutoksessa. Muutosjohtamisen keskeisin eettinen periaate onkin oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuden tarkastelun voi jakaa kolmeen toisiinsa liittyvään ulottuvuuteen: palkki-

oiden, päätöksentekoprosessien menettelytapojen ja henkilöstön kohtelun oikeudenmukaisuuteen. Työntekijän näkökulmasta oikeudenmukaista on, jos hän kokee tulevansa kuulluksi ja reilusti palkituksi, saavansa mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa, sekä häntä kohdellaan kunnioittavasti. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 160–161.)

Jotta johtaja pystyy panostamaan täysillä muutosjohtamiseen, pitää hänen oman jaksamisensa olla myös hyvällä tasolla. Erityisesti lähijohtajina työskentelevien työoloihin on kiinnitetty huomiota niukasti. Tutkimushavainnot puhuvat kuitenkin sen puolesta, että työelämän kiristyvät vaatimukset lisäävät kiirettä yksiköiden esimiehillä. Aikapaineet ja tehtävien kiireinen teko saattavat kostautua riittämättömänä suunnitteluna ja puutteina työn laadussa. (Niiranen ym. 2010, 152–153.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

5.1 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyö voidaan katsoa alkaneeksi maaliskuussa 2016. Toimeksiantajan toiveena oli kehittää työhyvinvointia Luostarinkadun työyhteisössä muutoksen keskellä. Rajasimme ja täsmensimme aihetta muutostyöpajaan ja sovimme kehittämistyön toteutukseen liittyvistä asioista lastenkodin johtajan kanssa tuotuamme ensin asian esiin työpaikkakokouksessa. Aloitus tapahtui nopealla aikataululla, koska haasteena oli sovittaa pajakerrat kevään aikana työpaikkakokouksien yhteyteen. Niinpä ensimmäinen muutostyöpajan osio olikin jo kuukauden sisällä projektin aloituksesta. Perehdyin materiaaleihin, jotta pystyin luomaan perustan muutostyöpajalle ja suunnittelemaan ensimmäisen pajakerran sisällön. Muutostyöpajan sisällön suunnittelu kulki käsi kädessä teoriaan ja taustatietoon tutustumisen kanssa.

Huhtikuussa sisällön suunnittelu ja teoriaan tutustuminen jatkui. Lisäksi kartoitin tutkimusmetodeita. Toukokuussa koitti toinen pajatyöskentelykerta ja sen aineiston purku. Kesäkuukausien ajan kirjoitin tietoperustaa, kunnes elokuussa lomakuukausien jälkeen pidettiin kolmas työpaja. Syyskuussa viimeisen pajakerran jälkeen keskityin raportin kirjoittamiseen sekä tuotoksen suunnitteluun ja laatimiseen. Lisäksi pidimme väli- ja loppupalaverit yhteistyökumppanin kanssa ja täsmensimme tuotoksen ja raportin suuntaa. Viimeisessä tapaamisessa myös arvioimme yhdessä kehittämistyön kulkua. Marraskuussa palautin sekä kirjallisen kehittämisraportin että muutostyöpajan sähköisen tuotoksen.

Työn kehittäminen ja päätöksenteko kehittämistyössäni eteni Salosen (2013, 14) kuvaaman syklisen spiraalimallin mukaan. Spiraalimalli lähentelee sosiokulttuurista mallia, sillä se ottaa huomioon sosiaaliset, kulttuuriset ja lisäksi inhimilliset piirteet. Kehittämistoiminnassa tärkeimpinä toimijoina ovat ihmiset, joten toimintaan sisältyy pysähtymistä, väliarviointia, paluuta, uudelleensuuntaamista sekä tarkentamista. Omassa kehittämistyössäni ensimmäinen pajakerta määritteli lopun toiminnan kulun – alkusuunnitelmien jälkeen toimintaa ja sisältöä siis uudelleensuunnattiin vastaamaan mahdollisimman hyvin tarkoitusperiä. Tätä tapaa kutsutaan inkrementalistiseksi työotteeksi. Työote on pienten askelten etenemistapa, jossa asiat tarkentuvat ja voivat muuttua työskentelyn edetessä. (Salonen 2013, 14.)

Salonen (2013, 17) on luonut konstruktivistisen mallin yhdistämällä äskettäin kuvailemani spiraalisen mallin osia lineaariseen eli perättäisesti ja kaavamaisesti etenevään malliin. Konstruktivistinen malli yhdistää spiraalisen ja lineaarisen mallin samankaltaisuuksia, sekä lisäksi korostaa yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunteiden luominen työyhteisössä olivat kehittämishankkeeni lähtökohtia.

Taulukko 1. Kehittämistyön prosessikaavio.

Vaihe	Ajankohta	Mitä tehtiin?	Osallistujat	Tiedonkeruu-/Kehittämismenetelmä	Dokumentointi
Aloitus-, suunnittelu ja esivaihe	maaliskuu	Ideointi ja yhteistyöstä sopiminen, idean esittely työpaikka-kokouksessa, toimeksiannon täsmennys, aikataulutus, suunnitelman hyväksyminen, nopea siirtyminen työskentelyyn	Luostarinkadun lastenkodin johtaja ja työyhteisö, Turun AMK	Palaverit, sähköpostit, kokous, keskustelu	Muistiot, sähköpostit, kalenteri
Työstövaihe	huhtikuu, toukokuu, kesäkuu, heinäkuu, elokuu, syyskuu	Muutostyöpajan sisällön suunnittelu ja toteutus, teoriaan tutustuminen ja tietoperustan kirjoittaminen, metodien kartoitus	Luostarinkadun työyhteisö ja johtaja, yksilötyö	Kokeileva toiminta, toiminnalliset menetelmät, aiemman tiedon käyttö, keskustelu, sähköposti	Muistiot, havainnot, reflektio-päiväkirja, valokuvat, sähköpostit, tilastot, kalenteri
Tarkistusvaihe	syyskuu, lokakuu	Aineistojen purku, tuotoksen teko, raportin kirjoittaminen	Yksilötyö	Palautteen keruu, aiemman tiedon käyttö	Palautteet, reflektio-päiväkirja
Viimeistelyvaihe	lokakuu	Raportin kirjoittaminen, tuotoksen palautus, välipalaveri toimeksiantajan kanssa	Yksilötyö, johtaja	Dialoginen keskustelu	Word-tiedosto, opas
Valmis tuotos	marraskuu	Työn päätös, esitys ja palautus Turun kaupungille ja Turun AMK:lle	Luostarinkadun työyhteisö ja johtaja, yksilötyö, Turun AMK		Power Point-esitys, raportti

Kuten taulukossa 1 on esitetty, kehittämistyöni vaiheet etenivät konstruktivistisen mallin mukaan aina aloitusvaiheesta tuotokseen saakka (Salonen 2013, 17–19). Alun suunnitteluvaihe jäsensi hyvin tulevaa urakkaa, sillä aikataulujen myötä kehittämistyön suunnittelu helpottui. Alkukartoituksen jälkeen tulevien pajakertojen työstäminen oli melko itsenäistä työtä ja tietoperustaan perehtyminen vei aikaa. Arviointia työstä tapahtui koko ajan ja se määritteli jatkoon. Lastenkodin johtajan kanssa kommunikointi, ohjaavan opettajan sekä opponijien tuki korostuivat kehittämistyön aikana.

5.2 Tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmät

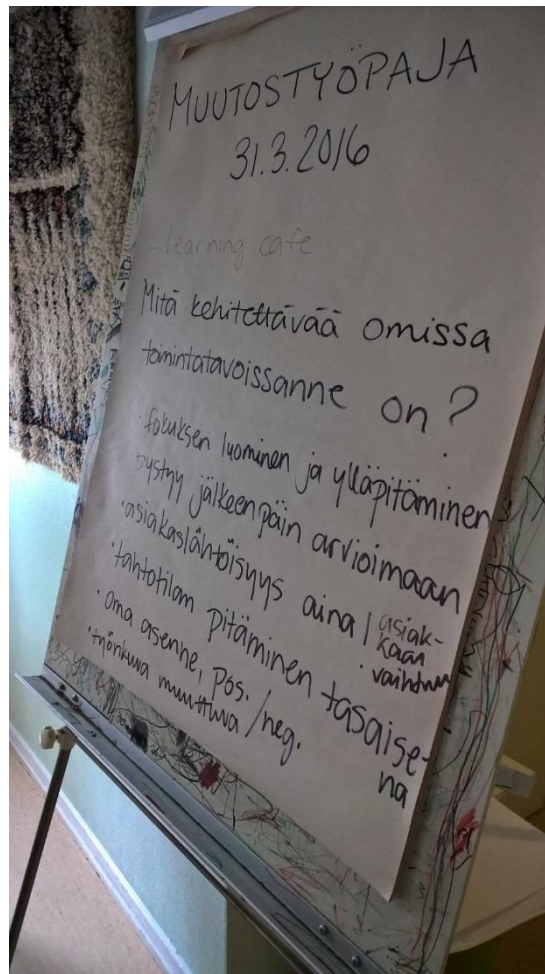
Kokeileva toiminta

Kehittämisen ja osallistamisen menetelmiä kutsutaan kehittämismenetelmiksi (Salonen 2013, 22). Kehittämismenetelmät pohjautuvat usein oletukseen, jonka mukaan kyseessä olevalla menetelmällä saadaan tavoiteltuja tuloksia (Toikko & Rantanen 2009, 18). Kehittämistyöni tärkein kehittämismenetelmä oli kokeileva toiminta, joka näkyi muutostyöpajan muodossa. Kokeilevalla toiminnalla tavoitellaan kehitystulosten kuvaamista. Sen avulla voidaan selvittää, miten jokin palvelu toimii käytännössä. (Toikko & Rantanen 2009, 60, 99.) Muutostyöpaja on uuden työtavan mallinnus eli kehitystulos, joka on koottu tiiviiksi kokonaisuudeksi.

Jokaiselle muutostyöpajan kerralle muotoutuivat eri teemat, joiden ympärille suunnittelin sisällön. Pohjana muutostyöpajan teemoille käytin jo aiemmin kuvassa 3 avaamiani Marja-Leena Mankan työhyvinvoinnin osa-alueita: organisaatio, esimies, yksilö, ryhmähenki, työ. Esimies oli neljästä kerrasta kolmella mukana. Ryhmähenki oli käsittelyssä joka kerta yhteisissä toiminnallisissa harjoituksissa.

Mankaa ym. (2007, 7) mukaillen muutostyöpajan teemoiksi muodostuivat seuraavat aihealueet:

1. tilannekartoitus
2. minä
3. yhteisö
4. organisaation suunta tulevaan työhön.



Kuva 4. Oppimiskahvilan kysymysten koontia.

Ensimmäinen muutostyöpajan kerta pyrki selvittämään kehittämisen tarvetta. Tähän tarpeeseen valitsin menetelmäksi learning cafe -menetelmän. 31.3.2016 (1 tunti) työhyvinvoinnin aihealueita käytiin läpi pienryhmittäin learning cafe -menetelmällä. Vastaukset käytiin läpi yhdessä ja niistä koottiin yhteenveto (Kuva 4), johon palasimme työskentelyjakson lopussa. Learning cafen aiheet on koottu liitteeseen 1a. Learning cafe eli oppimiskahvila valikoitui ensimmäisen pajakerran sisällöksi sen käyttötarkoituksen takia. Se on yhteistoimintamenetelmä, jota käytetään keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen. Muutostyöpajan ensimmäisen osion tarkoitus oli herättää keskustelua, selittää omia näkemyksiä ja löytää yhteinen ymmärrys. (Innokylä 2016.) Oppimiskahvilassa nousi esiin haasteita, joita silmälläpitäen suuntasin tulevaa työskentelyämme niin, että se täsmäsi paremmin tavoitteisiin. Niinpä toisella kerralla 12.5.2016 (1 tunti), keskityttiin yksilöön itseensä työntekijänä ja hänen hyvinvointiinsa. Käytimme työvälineenä muun

muassa sadutusta ja lisäksi tutustuimme Dunderfeltin temperamenttiväreihin. Tarkoitus oli oppia tunnistamaan temperamenttipiirteitä itsestään ja toisistaan, sekä ennen kaikkea tietoisuuden avulla hyväksymään eroavaisuudet.

Kolmannella kerralla 25.8.2016 (1 tunti) vuorossa oli yhteisö-teema. Perehdyimme kirjallisuusterapeuttisesti kilpakosijat-tarinaa, jonka pohjalta harjoittelimme neuvottelutaitoja. Lisäksi teimme neuvonantajatarjoituksen, jossa havainnoitiin ryhmän vaikutusta omaan itseen. Akvaariokeskustelussa viimeisellä kerralla 8.9.2016 (1 tunti) otettiin kantaa ensimmäisen kerran learning cafe -yhteenvetoon. Toisena harjoituksena oli tulevaisuuden muistelu, jossa kuviteltiin, millaista työ olisi viiden vuoden kuluttua. Näin suunnasimme katseita jo tulevaan.

Tavoitteina menetelmien käytölle oli osallistaminen sekä yhteisöllisyyden vahvistaminen. Lisäksi pidin itsensä kuuntelua, heittäytymistä ja hiukan omalle epämukavuusalueelle joutumista olennaisina asioina valitessani menetelmiä. Muutostyöpajan harjoitukset auttoivat työn kehittämisessä ja ne kannustivat työntekijöitä avoimeen keskusteluun.

Palautteenkeruu

Jokaisen pajakerran jälkeen mietittiin ryhmän kesken, mitä tehdyt harjoitukset kehittivät. Alla olevat kysymykset Ranta (2005, 66) on luonut sekä henkilökohtaisen että organisaation kehittymisen tueksi.

1. Missä vaiheessa tällä hetkellä olen itse/työyhteisömme on?
2. Mitä hyvää olen/työyhteisömme on oppinut tästä vaiheesta?
3. Olenko/onko työyhteisömme elänyt tämän vaiheen vahvasti/jättänyt väliin?
4. Mikä saa minut/meidät kulkemaan seuraavalle vaiheelle?

Näiden pohjalta mietin neljä väittämää loppupiiriin (Liite 1b), jonka tarkoitus oli hiljaisena harjoituksena kerätä palautetta eri kerroista. Toiminnallinen palautepiiri toteutettiin niin, että osallistujat liikkuvat piirin kehällä suhteessa sen keskustaan sen verran, kuin se kuvasti heidän mielipidettään. Palautteen halusin kerätä hiljaisesti, sillä muutostyöpaja oli toiminnaltaan hyvin aktivoiva ja sosiaalinen. Loppuun oli hyvä keskittyä hetki omiin ajatuksiin ja liikkeeseen ilman perusteluja. Jokaisen kerran jälkeen osallistujat ja johtaja antoivat kuitenkin erikseen vielä suullista palautetta. Viimeisellä kerralla pyysin sitä erikseen vielä koko muutostyöpajasta kirjallisena, jotta tuotosta varten pystyisin esittämään jatkokehitysideoita.

Aikaisemman tiedon käyttö

Kehittämistyön tarpeen määrittelemiseksi tutustuin erinäisiin työhyvinvointiin ja työyhteisön kehittämiseen liittyviin näkökulmiin. Lisäksi perehdyin aikaisempiin variaatioihin muutospajoista ja niiden pohjalta suunnittelin uuden kokonaisuuden. Käytin kehittämistyössä hyväksi aikaisempaa menetelmä- ja kehittämiskirjallisuutta.

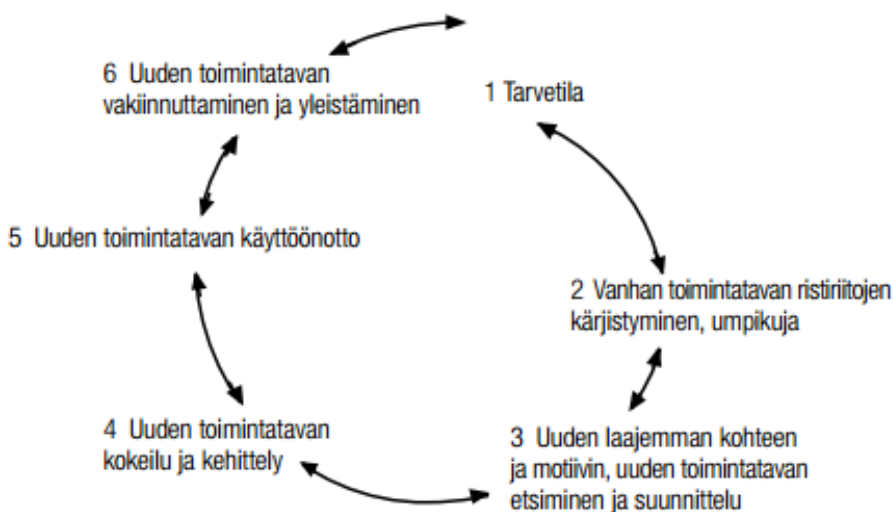
Alkuperäinen Muutoslaboratorio® on kehittämistyön menetelmä. Sen avulla tutkitaan ristiriitoja, vastataan arkityön ongelmien ratkaisuun sekä toisaalta kehitellään tulevaisuuden visioita. Muutoslaboratoriolla pyritään löytämään yhteinen sävel johdon strategisten linjausten sekä ruohonjuuritason välille. (Virkkunen ym. 2001, 13; Toikko & Rantanen 2009, 106.) Muutoslaboratorio®-menetelmän tavoitteet ovat samankaltaisia kuin kehittämishankkeeni muutostyöpajassa, mutta välineiltään ja sisällöltään ne erosivat suuresti. Oma muutostyöpajani oli suppeampi ja suunniteltu sellaisenaan melko pienelle organisaatiolle aikataulujen ja resurssien ollessa tiukkoja. Ohjauksesta vastasin yksin. Kehittämistoimintani alussa painotin Luostarinkadun henkilökunnalle Salosen (2013, 6) ajatusta siitä, että toiminta vaatii eri vaiheissa mukana olevia toimijoita. Vaikka minä opiskelijana ohjasin muutostyöpajaa, oli keskiössä kuitenkin työyhteisö. Työntekijöiden tuli ajatella toimintaa heitä eteenpäin vievänä ja motivoivana.

Kun ihminen kohtaa työelämässään ongelmia, pyrkii hän etsimään siihen välitöntä ratkaisua erittelemättä kokonaistilannetta sen enempiä. Tämä johtaa siihen, että vaikka vallitsevaan ongelmaan löytyy ratkaisu, ongelman syy ei poistu. Ongelmat itsessään ovat taas lisääntyneet työssä siksi, koska toiminnan muutokset ovat kasvaneet. Muutokset luovat oireita eli sisäisiä ristiriitoja toiminnan rakenteissa. (Virkkunen ym. 2001, 14.) Luostarinkadulla toteutettavan muutostyöpajan periaatteena oli käydä vaihe vaiheelta läpi organisaation tilannetta ja oppia ymmärtämään ja hyväksymään sen eri osien tilanteet.

Työhyvinvoinnin parantamiseen pyrittiin auttamalla työntekijää yksilönä, sekä ryhmän jäsenenä, ymmärtämään omaa ja muiden toimintaa paremmin. Tämän avulla työpaikalla tapahtuvaa muutosta ja siihen liittyviä ilmiöitä oli helpompi käsitellä. Muutostyöpajan avulla pyrittiin lisäämään sekä vertikaalista, että horisontaalista vuorovaikutusta työyhteisössä. Vertikaalisella tarkoitetaan johdon ja henkilökunnan välistä yhteistyötä ja horisontaalisella eri työyhteisöjen ja toimintojen välistä kanssakäymistä. Esille nousseiden

uusien kehittämis ehdotusten myötä pajatyöskentely edisti myös organisaation innovatiivista toimintaa ja tuki henkilöstön motivoitumista ja työhyvinvointia. (Launis ym. 2010, 1–2.)

Toiminnan kehitys ei ole suoraviivaista, vaan se sisältää murroksia ja kriisejä. Niiden ylittämiseksi koko järjestelmän ja toimintaperiaatteiden on muututtava. Ensimmäiseksi toimintaan osallistuvien on kohdattava muutoksen tarve ja nähtävä sen mahdollisuus. Ennen uuden käytännön vakiintumista pitää ratkaista monenlaisia ristiriitoja, joita syntyy uusien ratkaisujen käyttöönotossa. Kehityssykli saattaa kestää useita vuosia, eivätkä vaiheet etene tasaisesti. Työntekijöiltä vie aikaa ratkoa työnjakoja, kehittää uusia välineitä ja sääntöjä, eli uudistaa toimintaa laadullisesti. Toiminnan kehittämisessä työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta tulee tulkita aivan uudella tavalla laajemmin. Tällaista työ käytännön kehittämistä kutsutaan ekspansiiviseksi oppimiseksi. Laadullisen uudistumisen monivaiheista prosessia kuvaa seuraava kuvio. (Virkkunen ym. 2001, 15.)



Kuva 5. Ekspansiivisen oppimisen kehä (Virkkunen ym. 2001, 16).

Kuvan 5 ekspansiivisen oppimiskehän mukaan kehittyminen vie aikaa. Tämä tuli tiedostaa muutostyöpajaa ohjatessa. Luostarinkadun sijaishuoltoyksikössä alettiin kehittämistyöni toteutuksen aikana valmistautumaan mahdolliseen työnkuvan muutokseen. Vaikka uusi kuntouttava työmuoto oli vasta alustavaa suunnitelmaa, piti työyhteisön varautua

mahdolliseen melko radikaaliinkin työnkuvan ja ympäristön muutokseen. Epävarmuus loi omat haasteensa, joten projektin kehittämisessä oli tärkeää, ettei se mene hukkaan, vaikka muutosta ei tapahtuisikaan kyseisen vuoden aikana. Muutostyöpaja oli käypä sellaisenaan mihin tahansa muutokseen ja toimi nimenomaan valmistavana tekijänä, jolloin ajankohtien yhteensopivuudella ei ollut väliä. Muutostyöpajan aikana Luostarinkadun työyhteisö kävi omassa työnkuvan muutoksessaan läpi vaiheita kolme ja neljä.

Dialogiset keskustelut

Dialoginen keskustelu niin pienryhmäkeskusteluina, kokouksina kuin reflektoinnin muodossa oli yksi kehittämismenetelmistäni. Muutostyöpajassa kehittämisen vaiheet etenivät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa työyhteisön kesken. Tähän tarvittiin keskustelua, arviointia, vertaistukea sekä palautteen antoa ja vastaanottoa. Toimijat olivat siis keskenään dialogissa. (Salonen 2013, 6.) Tarkemmin kuvailtuna kysymys on rinnakkaisuudesta. Asioita lähestytään vastavuoroisen ihmettelyn kautta ja keskiössä on luottamus siihen, että vuorovaikutus tuottaa lopulta sen ratkaisun, johon kaikki voivat olla tyytyväisiä. (Toikko & Rantanen 2009, 93.)

Dialogisuuteen liittyy neljä tärkeää sääntöä. Sitoutumisen säännöllä tarkoitetaan sitä, että osapuolet eivät luovuta vastoinikäymisissä ja ottavat osallistumisen tosissaan. Kunniotus ja huolenpito osallistujien kesken sekä väitteiden perustelu toteuttavat vastavuoroisuuden sääntöä. Vilpittömyyden säännön mukaan osallistujilta vaaditaan rehellisyyttä. Reflektiivisyyden sääntö taas ohjaa ymmärtämään omia ja toisten käsityksiä itsereflektion avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 93.) Näiden sääntöjen noudattamiseen pyrin itse kehittämistoiminnalla ja toivoin sitä myös muilta osallistujilta. Näin mahdollistimme laajenevan dialogin: toisista oltiin kiinnostuneita, vuorovaikutus oli avointa ja sitä kautta aktiivinen osallistuminen onnistui (Toikko & Rantanen 2009, 93).

Palaverit toimeksiantajan kanssa alussa, kehittämistyön ollessa käynnissä ja lopussa mahdollistivat yhteisymmärryksessä pysymisen. Keskustelut jaksottivat työskentelyä ja niissä jaoinme havaintoja sekä reflektiota.

5.3 Aineistot ja dokumentointi

Dokumentointi on kehittämistoiminnan seuranta. Dokumenttiaineisto voidaan jäsentää ainakin neljään tyyppiin. Ensimmäinen dokumentaatiotyyppi käsittää virallisen toteutuksen, eli esimerkiksi tulojen ja menojen, osallistujamäärien sekä muistioden seurannan. Toinen dokumentaatiotyyppi on toiminnan kuvaus esimerkiksi kalenterin avulla. Kolmas tyyppi taas muodostuu epävirallisesta seurannasta, esimerkiksi henkilökohtaisesta reflektiopäiväkirjasta. Neljännessä dokumentaatiotyyppissä erilaiset arviointidokumentit voidaan kohdistaa nykyhetkeen tai menneeseen keräämällä tietoa kyselyillä tai haastatteluilla. (Toikko & Rantanen 2009, 80–82.) Suosin etenkin kolmea ensimmäistä dokumentaatiotyyppiä kehittämistyöni aikana.

Kehittämishankkeen alussa koin haasteelliseksi materiaalin tuottamisen pajakerroilta. Kuten Salonenkin (2013, 23) toteaa, ei voi olla kehittämishanketta, jonka käytännön työtä ei olisi tarpeeksi dokumentoitu. Seuranta ja dokumentaatio ovat keskeinen osa tiedon tuotantoa. Materiaaliksi riittää kaikki sellainen, josta ulkopuolinen voi ajatella työn edenneen. Tietoa tuotetaan muun muassa tilastojen, muistioden ja raporttien avulla. Näihin toki sisältyy kirjoittajan omia tulkintoja, mutta niitä pidetään silti muistitietoa luotettavampina. Esimerkiksi muistiot auttavat jäsentämään kehittämisprosessia ajallisesti sekä löytämään pääpiirteet ja -linjaukset. (Salonen 2013, 23; Toikko & Rantanen 2009, 142–143.)

Edellä mainituista syistä keräsin muutostyöpajoista mahdollisimman paljon erilaista aineistoa. Tein muistioita jokaiselta tapaamiselta, kirjoitin kenttä- ja reflektiopäiväkirjaa, tein tilastoja osallistujamääristä, otin kuvia ja havainnoin. Lisäksi kirjasin ylös palautteita ja säilytin ryhmän tuotokset. Kaikkeen materiaalin tallettamiseen kysyin luvan työn alussa.

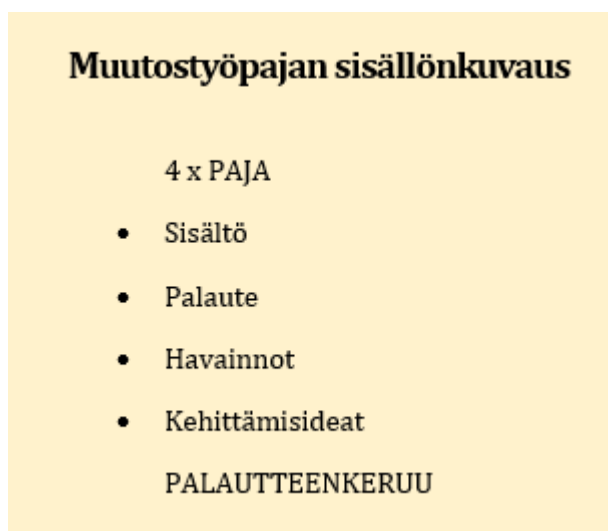
Raportti ja lopullinen tuotos on myös olennainen osa aineiston tuottamista. Kehittämistyöraportti on kokonaiskuvaus kehittämistoiminnan ymmärtämisestä ja tekijän omasta oppimisesta (Salonen 2013, 25). Tämä raportti täydentää muutostyöpajan toimintamallia ohjeineen.

5.4 Tuotoksen esittely

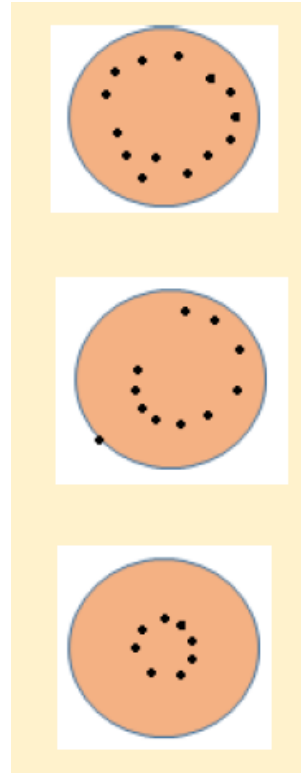
Kehittämishankkeeni tuotokseksi muotoutui kuvaus uudesta toimintamallista, muutostyöpajasta, ohjeineen. Se on apuväline muutoksen läpiviemiseen. Kuvaus on tarkoitettu työyhteisöille, jotka käyvät läpi muutosprosessia ja haluavat kiinnittää huomiota työhyvinvointiinsa muutoksen keskellä. Kuvaus sisältää pajatyöskentelyn vaiheet ja toiminnalliset harjoitteet ja on näin muokattava pohja mille tahansa yhteisölle.

Toiminnallisten kehittämistöiden tuotos on usein kirjallinen (Vilkkä & Airaksinen 2004, 65). Kuten Vilkkä ja Airaksinen toteavat (2004, 51), tuotteen muoto täytyy soveltaa kohderyhmän käyttöön parhaiten sopivaksi. Toimeksiantajani toive oli, että tuotos olisi muodoltaan sähköinen. Niinpä sovimme, että luon tiiviin, yleisen kuvauksen (Liite 2) muutostyöpajasta PDF-muodossa. Kuvaus muutostyöpajasta koostui tiiviistä esittelystä siitä, mihin tarkoitukseen muutostyöpaja on suunniteltu, missä ja milloin kehittämistyö tapahtui, mistä paja koostui, mitä tavoiteltiin ja mikä tekee pajasta ajankohtaisen. PDF-tiedoston voi helposti lisätä Turun kaupungin Dotku-digityöpöydälle. Sen lisäksi tuotokseen liitettiin sisällönkuvaus (Kuva 7) muutostyöpajassa käytetyistä toiminnallisista harjoituksista ja jatkokehittämisideoista.

Muutostyöpajan sisällönkuvaus koostui jokaisen pajakerran harjoitteiden avaamisesta, saadusta palautteesta, tehdyistä havainnoista sekä jatkokehittämisideoista.



Kuva 6. Tuotoksen sisältö.



Kuva 7. "Olen tässä vaiheessa muutosprosessia."

Loppuosassa sisällönkuvausta esittelin toiminnallisen palautepiirin etenemisen. Kuvan 8 havainnollistetuista ympyröistä voi nähdä henkilökohtaisella tasolla tapahtuneen kehityksen, joka vaikuttavuudellaan todisti muutostyöpajan hyödyttäneen työyhteisöä. Pisteet kuvaavat pajalaisten sijaintia piirissä. Palautepiiriin keräännettiin toisen, kolmannen ja neljännen pajakerran lopuksi.

6 ARVIOINTI JA POHDINTA

6.1 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyöni eteni aikataulullisesti suunnitelman mukaan, vaikkakin Luostarinkadun työnkuvan muutokseen liittyvät aikataulut täsmentyivät ja nopeutuivat huomasti. Muutos sisälsi myös monta epävarmuustekijää. Alun perin työnkuvan muutoksen piti tapahtua rauhallisesti ja vaiheittain kahden vuoden sisällä. Epätietoisuudessa edes koko muutoksen toteutumisesta elettiin aina 18.10. saakka, sillä tilatarvekartoituksen valmistuminen venytti kaupungin johdon päätöksentekoa. Tätä ahdistuksen aikaa ei helpottanut se, että muutostyöpajatyöskentely oli jo siinä vaiheessa loppunut. Lastenkodin johtaja ilmaisikin kaipuunsa muutostyöpajaa kohtaan lopetuspalaverissamme. Aikataulullisesti kehittämistyön alussa olimme pitäneet kiirettä, mutta syksyn koittaessa ymmärsimmekin, että nopeutettu työskentely oli turhaa. Muutostyöpajaa olisi hyvin voinut venyttää loka- tai marraskuuhun asti – tarvetta sille olisi ollut.

Tarve tuli esiin viimeisissä palavereissa lastenkohdin johtajan kanssa. Johtaja kehui muutostyöpajaa hyvin käytännönläheiseksi. Hän näki positiivisena tuloksena sen, että työryhmä on edelleen ehjä, projekti jatkuu ja Turussa tehdään ainutlaatuista laitosten välistä yhteistyötä. Seikat eivät ole itsestäänselvyksiä. Muutostyöpajalla näytti olevan näihin vaikutusta. Keskustelut myös todistivat kehittämistyöni olleen pätevä ja tarpeellinen. Koko työyhteisö esitti myös tyytyväisyytensä työskentelyjaksoa kohtaan.

Kehittämistyöni kulkuun vaikuttivat aikataulullisten seikkojen lisäksi myös kahtiajako työyhteisössä. Ristiriitana työn muutoksessa ja muutostyöpajan tavoitteissa oli se, että vain toisen osaston työtapo muuttui. Koko työyhteisö tulisi siis rikkoutumaan, mikä aiheutti eriarvoisuutta ja haasteita yhteisten tavoitteiden määrittelyssä. Yhteistä kaikille oli kuitenkin positiivisuus pajatyöskentelyä kohtaan. Vaikka välillä pajoissa nousseet teemat olivat ehkä pelottaviakin, olivat työntekijät aina innokkaina ja suurella osallistujajoukolla mukana. Pajat pidettiin työpaikkakokousten yhteydessä, jolloin työvuorolistan mukaisesti vuorossa oli suurempi kokoonpano. Vuorotyön haasteena kuitenkin on, että koko työryhmää ei saada ikinä kerralla paikalle. Tämä haaste oli jo kehittämistyön alussa tiedossa, ja siksi muutostyöpaja muodostui sisällöltään sellaiseksi, että mahdolliset poissaolot eivät estäneet jatkotyöskentelyä.

Muutostyöpaja oli kanava, jossa turhautumista ja innostusta purettiin. Kehittämistyöni alussa ilmaisin huoleni siitä, että pajatyöskentelystä ei saisi tulla liian työnohjauksellista. Luostarinkadulla alkoi tauon jälkeen työnohjaus, joka tuki muutosprosessia. Muutostyöpajan ei ollut tarkoitus olla terapiaryhmä, eikä paikka, jossa pinnalla ovat vain negatiiviset asiat. Välillä tässä suhteessa käytiin rajapinnalla ja ohjaajana minun tuli miettiä syvemmin pajojen tarkoitusta. Herännyttä keskustelua en kuitenkaan koskaan katkaissut. Päinvastoin, annoin sen viritä ja ohjasin puhetta parhaaksi katsomallani tavalla tavoitteen mukaiseen suuntaan.

Ohjaajana en antanut suoria vastauksia, vaan herättelin ajattelemaan. Esitin lisäkysymyksiä ja huolehdin pajan etenemisestä aikataulujen puitteissa suunnitelman mukaisesti. Pajaan osallistuminen oli vapaaehtoista, mutta kannustin silti ohjaajana kaikkia heittäytymään. Yhdessä tekeminen oli yksi tärkeä keino muutosyhteishengen luomiseksi. Kehittämistyön alussa Luostarinkadun väki piti työyhteisönään omaa osastoaan. Tavoitteena oli vähentää osastokohtaista ajattelua ja saada koko talon kesken luotua yhteishenkeä. Tavoitteen toteutumista ei helpottanut osastojen eri pyrkimykset ja tulevaisuudenkuvat.

Haasteen kehittämistyölle loi se, että olin samalla itse työntekijänä kyseisessä työyhteisössä. Olin talossa kuitenkin vain sijaisena, enkä vakityöntekijänä, joten näin ollen minun oli helppo pysyä objektiivisena. Toisaalta oma tunnesiteeni Luostarinkatuun motivoi kehittämistyössä itseäni. Minulla oli paikasta myös paljon hiljaista tietoa, jonka voimaa pidin ehdottomasti positiivisena. Merkittävin vaihe kehittämistyöni kannalta oli syksyllä toimeksiantajan kanssa pidetty välipalaveri. Keskustelun sisältö vaikutti olennaisesti tuotoksen muotoutumiseen. Tuntui myös, että yhteistyömme sujui mutkattomasti ja ymmärsimme toisiamme.

Reflektoin koko kehittämistoiminnan ajan omaa toimintaani. Kirjoitin reflektiopäiväkirjaa, jossa pohdin omaa oppimisprosessiani, ammatillista kasvua ja kehitystä. Kehittämistyö kokonaisuudessaan oli avartava kokemus ja tuki innovatiivisuuttani. Positiivinen palaute vahvisti uskoani siitä, että olen valinnut oikean alan. Jouduin haastamaan itseäni ohjaajana ja tulevana ammattilaisena. Kirjallisuuteen perehtyessäni johtamisaamisen ulottuvuudet laajentuivat huimasti. Raportin kirjoittamisvaiheessa kerätyn tietoperustamäärän karsiminen oli jopa ongelmallista, sillä niin paljon kirjallisuutta aiheesta löytyi. Lopullinen tietoperusta oli tarkkaan harkittua ja sitä lukiessa muodostui selvä yhteys Luostarinkadulla käsiteltyihin teemoihin.

Eettistä ristiriitaa välillä aiheuttivat rooliini liittyvät seikat: Miten pystyn ulkoistamaan itseni työyhteisöstä pajakertojen aikana? Luottavatko ihmiset minuun opiskelijana? Kehittämistyön aikana käsiteltävässäni ei ollut asiakastietoja, mutta silti salassapitovelvollisuus korostui, sillä alustavia suunnitelmia työnkuvan muutoksesta ei saanut vuotaa ulkopuolisille.

Kokonaisuudessaan minä kehittäjänä opin prosessista paljon. Alussa keskityin turhan paljon muutostyöpajaan ja sen sisällön tuottamiseen. Työn edetessä kokonaisuuden hahmottaminen helpottui ja päämäärä selkeytyi. Kehittämistyön kannalta olisin hyötynyt enemmän tuotokseen paneutumisesta ja koko kehityskaaren arvioinnista. Tuotos oli yksinkertaisuudessaan selkeä, mutta jäi ulkoasultaan turhan vaatimattomaksi ja sisällön täydellistä täydentämistä varten olisi tarvittu enemmän työtunteja. Epäilin myös, näkyvätkö tulokset tarpeeksi, sillä vaikuttavuuden mittaaminen oli pääasiassa omien havaintojeni varassa. Epäilyistä huolimatta koen onnistuneeni asetetun kehittämistehtäväni tavoitteiden saavuttamisessa hyvin.

6.2 Jatkokehittämisisideat

Tausta-aineistoa tutkiessani tuli selväksi, että muutos vie aikaa. Näin ollen liian tiukka aikataulu muutoksen käsittelyssä ja työhyvinvoinnin ylläpidossa ei palvele muutostyöpajan tavoitetta. Muutostyöpaja Luostarinkadulla kesti prosessina yli puoli vuotta. Puoleen vuoteen olisi mahtunut pajakertoja useampikin, jos lomakuukaudet kesällä eivät olisi sekoittaneet työpaikkakokousten järjestämistä. Ihanteellinen sykli muutospajaosioille olisi ollut kerta kuukauteen, jolloin kokonaisuudessa pajoja olisi ehtinyt olla 6-7. Vastaavasti pajojen lukumäärän rajoituttua neljään niiden kertakohtainen pituus olisi voinut olla pidempi, kahdesta kolmeen tuntia. Näin asioihin olisi pystynyt perehtymään syvemmin.

Suurin osa muutostyöpajan tuloksista saatiin omalla havainnoinnillani ohjaajana. Havainnointi oli tärkeä osa muutostyöpajan arviointia ja aineiston keruuta. Haastavaksi havainnoinnista teki se, että ohjasin muutostyöpajaa yksin, jolloin harjoitusten ohjaus vei ison osan keskittymisestä. Jotta muutostyöpajasta saisi vielä kattavamman aineiston, voisi pajan sisältöä täydentää esimerkiksi alku- ja loppukyselyllä. Näin työyhteisö saisi konkreettista tietoa kehittymisestään. Toisaalta hieman yksipuolisemman, mutta silti kattavan kuvan yhteisön kehittämisestä kokemuksellisesti olisi antanut johtajan haastattelu.

Lisäksi palautteenkeruuta voisi täydentää kirjallisella palautelomakkeella, jonka kukin voisi nimettömänä täyttää.

Erilaisia työskentelytapoja ja -menetelmiä on monia – yhtälailla kuin ohjaajakin. Ohjaaja voi muunnella pajan sisältöä, kunhan taustalla säilyy ajatus siitä, mikä tavoite valitulla menetelmällä on. Kuten Launis ym. (2010, 77) toteavat, pajaohjaajana kehittyminen oikeastaan vaatii erilaisten menetelmien käyttöä. Esimerkkeinä sisältöä monipuolistavista välineistä olisivat pajaluntti ja historialakana. (Launis ym. 2010, 58, 88). Sisällönkuvauksessa (Liite 3) olen pohtinut, mitkä harjoitukset olivat hyviä ja mitä välineitä työskentelyyn voisi vielä lisätä. Käyttämäni menetelmät olivat toimivia ja tuottivat aineistoa työyhteisölle. Sisällön täydentäminen ja monipuolistaminen rikastuttaisi pajaa entisestään. Tarkemmat harjoitusten koonnit esimerkiksi Dunderfeltin temperamenttivärien tuloksista liitin toimeksiantajalleni raportin yhteyteen.

Toivon, että muutostyöpajaa ei unohdeta, vaan sitä sovellettaisiin sosiaalialalla ja muissakin työyhteisöissä. Kuten muutostyöpajan kuvauksessakin olen todennut, ”ainut varma asia on muutos”, joten kehittämistyöni on ainakin ajankohtaisuudellaan onnistunut.

LÄHTEET

Csikszentmihalyi, M. 2004. Flow, ledarskap och arbetsglädje. Stockholm: Natur och kultur.

Dawson, P. 2003. Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work. Lontoo: Sage Publications.

Hakanen, J. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Hyry, S.; Lintula, I.; Paukkunen, S.; Pulkkinen, M. & Sailola, N. 2016. Kuntouttavan perhetyön palveluprosessi. Perhekuntoutusyksikkö. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. 2. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Innokylä 2016. Learning cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 17.10.2016 <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. – 11.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kotter, J. 2008. A sense of Urgency. Suom. Talentum. Harvard Business Press.

Kunta-alan työolobarometri 2005. Viitattu 11.10.2016. <http://ttk.fi/files/93/kuntabaro2005.pdf>

Kunta-alan työolobarometri 2008. Viitattu 11.10.2016. <http://ttk.fi/files/700/Kuntabaro2008.pdf>

Kuntouttava perhetyöyksikkö. 2016. Turun kaupunki. Koonnut Turun Ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelijat.

Launis, K.; Schaupp, M.; Koli, A. & Rauas-Huhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Tykes raportteja 71. Helsinki: Tekes.

Manka, M-L.; Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. UNIPress.

Niemistö, R. 2002. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. 5. painos. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Niiranen, V.; Seppänen-Järvelä, R.; Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön – opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Schaupp, M.; Koli, A.; Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen Muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampere University Press.

Turun kaupunki 2016. Hyvinvointitoimiala. Viitattu 7.11.2016 <https://www.turku.fi/organisaatio/toimialat/hyvinvointitoimiala>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Annettu Helsingissä 21.12.2001. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Työterveyslaitos 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos 2014. Osallistava kehittäminen. Viitattu 2.11.2016 http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2015a. Työhyvinvointi. Viitattu 4.9.2016 <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos 2015b. Työn imu. Mitä työpaikoilla voidaan tehdä? Viitattu 13.10.2016 http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mita_tyopaikoilla_voidaan%20tehda/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2016. Työn imu. Viitattu 29.9.2016 www.ttl.fi/tyonimu

Vartola, J. 2006. Näkökulmia byrokratiaan. 4. painos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Virkkunen, J.; Engeström, Y.; Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. 3. painos. Helsinki: Edita Oyj.

Virkkunen, J. & Newnham, D.S. 2013. The Change Laboratory. A Tool for Collaborative Development of Work and Education. Rotterdam: Sense Publishers.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liite 1a. Learning cafe -kysymykset.

Miten työyhteisönne mielestänne toimii?

Mitä ajattelette tulevasta muutoksesta?

Mitä kehitettävää omissa toimintatavoissanne on?

Mitä johtajan toiminta merkitsee muutoksen kannalta?

Miten koet oman jaksamisen, hyvinvointisi ja motivaatiosi?

Liite 1b. Palautepiirin väittämät.

Olen tässä vaiheessa muutosprosessia.

Olen oppinut tästä vaiheesta. (piirin keskusta: olen oppinut todella paljon, piirin kehä: en ole oppinut mitään)

Olen elänyt tämän vaiheen vahvasti. (keskusta) Olen jättänyt tämän vaiheen väliin. (kehä)

Olen valmis kulkemaan seuraavaan vaiheeseen. (piirin keskusta: olen todella valmis, piirin kehä: en ole valmis)

Liite 2. Kuvaus muutostyöpajasta.

MUUTOSTYÖPAJA

“AINUT VARMA ASIA ON MUUTOS.”

- **MUUTOSTYÖPAJA ON KEINO PARANTAA TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIA NIIN YKSILÖ- KUIN YHTEISÖTASOLLA TYÖNKUVAN MUUTOSTEN KESKELLÄ!**
- MUUTOSTYÖPAJA KEHITETTIIN TURUN KAUPUNGIN LUOSTARINKADUN LASTENKODIN TYÖYHTEISÖÄ VARTEN JA TOTEUTETTIIN MAALISKUUN – MARRASKUUN 2016 VÄLISENÄ AIKANA.
- MUUTOSTYÖPAJA SISÄLSI NELJÄ ERI PAJAKERTAA ERI TEEMOIN: **TILANNEKARTOITUS, MINÄ, YHTEISÖ JA ORGANISAATION SUUNTA TULEVAAN TYÖHÖN.**
- LUOSTARINKADUN SIAISHUOLTOYKSIKÖN TOIMINTAA KEHITETTIIN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUKSEN AIKANA KUNTOUTTAVAN PERHETYÖN SUUNTAAN. TÄMÄ KYSEINEN MUUTOS OLI KESKEINEN AIHE TOTEUTUNEESSA TYÖPAJASSA. MUUTOSTYÖPAJA ON KUITENKIN **SISÄLLÖLLISESTI YLEISPÄTEVÄ** ERILAISIIIN TYÖYHTEISÖIHIN.
- PAJAKERRAT SISÄLSIVÄT RUNSAASTI ERILAISIA **TOIMINNALLISIA MENETELMIÄ**, JOIDEN AVULLA PYRITTIIN OSALLISTAMAAN JA AKTIVOIMAAN TYÖNTEKIJÖITÄ.
- MUUTOSTYÖPAJA AUTTOI SELKIYTTÄMÄÄN MUUTOSPROSESSIA JA **YLLÄPITÄMÄÄN** SAMALLA JÄSENTEN **OMAA JAKSAMISTA, MOTIVAATIOTA SEKÄ YHTEISHENKEÄ.**
- MUUTOSTYÖPAJA ON **HYÖDYLLINEN JA AJANKOHTAINEN TOIMINTAMALLI**, SILLÄ YHÄ USEAMMAT TYÖYHTEISÖT JOUTUVAT UUDISTUMAAN JA KEHITTÄMÄÄN TOIMINTAANSA NYKYAIKAISEMMAKSI.

28.10.2016 MARJUT MAUNIJ, SOSIONOMIOPIKELIJÄ, TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Muutostyöpaja

4 x PAJA

Sisältö

Palaute

Havainnot

Kehittämisisideat

PALAUTTEENKERUU

1. paja 31.3.2016 (1 tunti), teema: tilannekartoitus, osallistujia 13

Sisältö	Jakaudutaan ryhmiin postikorttien palojen mukaan. Learning cafe: Ryhmät liikkuvat kiertäen eri pisteitä vastaillen seuraaviin kysymyksiin. Miten työyhteisönne mielestänne toimii? Mitä ajattelette tulevasta muutoksesta? Miten johtaja voi tukea muutosta? Miten koet oman jaksamisesi, hyvinvointisi ja motivaatiosi? Mitä kehitettävää omissa toimintatavoissanne on? Heränneet ajatukset kirjataan ylös papereille. Kirjuri pysyy paikoillaan, muut kiertävät kaikki pisteet läpi ja täydentävät aikaisempien vastauksia. Lopussa vastaukset käydään läpi yhdessä. Aiheisiin palataan viimeisellä pajakerralla.
Palaute	Kysymykset olivat laajoja, mutta hyviä. Menetelmä oli suurimmalle osalle vieras, mutta siitä pidettiin.
Havainnot	Keskityttiin omaan osastoon. Muutokseen on vaikea asennoitua. Naurua ja iloa, mutta toisaalta ahdistusta oli havaittavissa, huumori yksi viestimisen keino. Osa ryhmistä pohti kysymyksiä syvällisemmin. Johtajaan liittyvässä kysymyksessä puhuttiin hiljempaa. Tila ahdas. Rohkeus ottaa asioita esille! Loppua kohden nousi kisaväsymys, näkökyttä ohjaajaa kohtaan? Kiire aikataulu latisti tunnelmaa. Puheliat persoonat olivat eniten äännessä. Ohjaus/havainnointi/kuuntelu/kirjaaminen oli hankalaa samaan aikaan.
Kehittämisideat	Alku- ja loppukysely tai organisaation sekä oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus alkuun ja loppuun. Ohjeiden selkiyttäminen on tärkeää. Mielen-tila tarttuu. Tarkentavia välikysymyksiä voi käyttää vielä enemmän.

1. paja 12.5.2016 (1 tunti), teema: minä, osallistujia 13

Sisältö	<p>Anti-minä. Piirretään ensin ei-dominoivalla kädellä omakuva. Tämän jälkeen kirjoitetaan pieni kuvaelma omasta anti-minästä, eli henkilöstä, joka on päinvastainen kuin sinä itse. Vapaaehtoinen purku. Seuraavaksi jakaudutaan pareihin värilappujen avulla ja sadutetaan aiheesta: Minä muuttujana muutoksessa... Kerrotaan siis tarina, jonka toinen sanatarkasti kirjoittaa ylös. Vapaaehtoinen purku. Kotitehtäväksi Dunderfeltin temperamenttitestin ja työpaikalle luettavaksi aiheeseen liittyvä kirja. Haasteeksi jokainen saa keskittyä kerran viikossa hyvinvointinsa edistämiseen tekemällä jotakin rentouttavaa.</p>
Palaute	<p>Loppupalautepiiri. Anti-minä hupaisa. Sadutuksessa satu-sana hämäsi. Harmittelua siitä, kuinka aina ei pysty osallistumaan kaikille kerroille. Pystyi hyvin irrottautumaan, pajaa verrattiin mindfulnessiin. Johtaja kehui ja totesi, että yksinkertaisuus on parasta. Kaksi pääharjoitusta oli siis riittävä määrä.</p>
Havainnot	<p>Innostus, kirjoitettiin kynät sauhuten. Oliko johtajan parina olo hankalampaa? Onneksi vaihtelun vuoksi syntyivät eri parit kuin viime kerralla. Tunteikas kerta, avautumista, keskustelua.</p>
Kehittämisideat	<p>Dunderfeltin temperamenttivärien läpikäymistä syvemmin ryhmässä. Tiikerinloikka-keskustelumalli – mietitään tavoitteiden kautta, miten voimme lisätä hyvinvointiamme. Mitä hyötyä, karioita, millä keinolla?</p>

2. paja 25.8.2016 (1 tunti), teema: yhteisö, osallistujia 11 (johtaja ei paikalla)

Sisältö	Kirjallisuusterapeuttisena työvälineenä Kilpakosijat-tarina alkuun. Sadun pohjalta pareittain mietitään, mihin järjestykseen tarinan kosijat laitetaan. Vastaukset käydään läpi ryhmässä ja mietitään yhteinen järjestys. Sadun avulla harjoitellaan neuvottelutaitoja ja samalla hyväksymään muiden eriävät mielipiteet. Toisena harjoituksena neuvonantajat, jossa yksi vapaaehtoinen henkilö joutuu vaikean päätöksen äärelle. Ryhmä jaetaan puoliksi ja toiset neuvonantajat tuovat esiin mielipiteensä asian puolesta, toiset vastaan. Aiheena: "Haluan lisäkouluttaa itseäni." Lopussa mietitään, miltä tuntuu kuunnella neuvoja, miten muut vaikuttavat omaan mielipiteeseen, kuinka itsenäisiä päätöksiä lopulta teemme, miten ryhmän paine vaikuttaa omaan hyvinvointiimme ja yhteisön dynamiikkaan.
Palaute	Loppupalautepiiri. Neuvonantajien aihe ei ollut paras, kaikkien ei ollut helppo puoltaa määrättyä mielipidettä. Kilpakosijat-tarinaa pidettiin liian pitkänä, ei jaksettu keskittyä.
Havainnot	Alussa tiedotustilaisuus, joka selvästi jännitti kaikkia. Tarina huvitti, viljeltiin huumoria. Neuvonantajissa keskustelu pysyi toista arvostavana ja harjoitukseen heittäydettiin täysillä. Ovikello, puhelut ja juoksevat asiat häiritsivät tätä kertaa, pientä rauhattomuutta. Sisältöä olisi voinut olla enemmänkin. Johtajan poissaolo ei vaikuttanut toimimiseen.
Kehittämisideat	Lisää sisältöä, esimerkiksi sokean valssi ja tikku-taide rentoutumiseen sekä toisen luottamuksen löytämiseen, draamallinen pöytäteatteri työssä esiintyvistä ongelmatilanteista, ongelmanratkaisutehtäviä ryhmässä.

3. paja 8.9.2016 (1 tunti), teema: suunta tulevaan työhön, osallistujia 8

Sisältö	<p>Tulevaisuuden muistelu kirjallisesti. Tehtävänanto: "Kuvittele, että on kulunut 2 vuotta tästä päivästä ja asiat ovat aika hyvin. Miten asiat ovat sinun kannaltasi? Mitä itse teit myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi? Mistä sait tukea? Mistä olit huolissasi "silloin kaksi vuotta sitten"? Mieti ajatuksesi työelämän kannalta. Voit kirjoittaa tai piirtää paperille. Tuotoksen voit jättää nimettömäksi." Tämän jälkeen akvaariokeskustelu, jossa on ulko- ja sisärinki. Sisärinki keskustelee, yksi poistuu, jolloin ulkoringistä joku pääsee sisäriinkin tyhjälle paikalle keskustelemaan. Akvaariokeskustelussa palataan ensimmäisen kerran learning cafeen aiheisiin ja tarkemmin kysymyseen "Mitä ajattelette tulevasta muutoksesta". Viimeisen pajakerran jälkeen lähetin sähköpostilla vielä Työn imu -testin jokaiselle osallistujalle.</p>
Palaute	<p>Loppupalautepiiri ja mahdollisuus suulliseen sekä kirjalliseen palautteenantoon. Ohjaajana olen ollut iästäni huolimatta vahva ja pystynyt irtautumaan työntekijän roolista. Vastakysymys ohjaajalle, mitä minä olen muutostyöpajasta saanut. Positiivista palautetta ryhmänohjauksesta ja muutostyöpajasta prosessina.</p>
Havainnot	<p>Työyhteisö sitoutunut muutostyöpajaan eli tavoite täytynyt sen suhteen, että kaikki ovat huomanneet pajan hyödyttävän heitä. Talouspuolen hankalampi ottaa kantaa asioihin, ohjaajia enemmän.</p>

Kehittämisideat	Lisäehdotuksia: Kehittämistoiveiden kirjaaminen ei-dominoivalla kädellä Kinder-muniin. Arvohuutokauppa yhteisistä ammatillisista arvoista, jotka selkeyttäisivät tulevaa työntekoa. Tiimikukkasen tekeminen, jossa jokaisen työyhteisön jäsenen hyvä ominaisuus kirjataan terälehteen, joka vahvistaa lopulta syntyvää menestyvän tiimin kukkasta.
------------------------	--

Toiminnallinen loppupalautepiiri toteutettiin niin, että osallistujat liikkuvat piirin kehällä suhteessa sen keskusta sen verran, kuin se kuvasti heidän mielipidettään. Palaute kerättiin hiljaisesti, ja ylläolevat ympyrät pisteineen kuvaavat osallistujien sijoittumista. Ensimmäisellä kerralla loppupalautepiiriin ei ollut aikaa. Kuviot vasemmalta oikealle ovat vastauksia seuraaviin väittämiin:

- 1.Olen tässä vaiheessa muutosprosessia.
- 2.Olen oppinut tästä vaiheesta tämän verran. (piirin keskusta: olen oppinut paljon, piirin kehä: en ole oppinut yhtään)
- 3.Olen elänyt tämän vaiheen vahvasti. (keskusta)/Olen jättänyt tämän vaiheen väliin. (kehä)
- 4.Olen valmis kulkemaan seuraavaan vaiheeseen.

